

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA - CEC**

DANIEL CAMPANA DA SILVA

**GESTÃO À VISTA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DO DESEMPENHO
OPERACIONAL: PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE CONTROLADORIA**

CURITIBA

2012

DANIEL CAMPANA DA SILVA

**GESTÃO À VISTA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DO DESEMPENHO
OPERACIONAL: PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE CONTROLADORIA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): DANIEL CAMPANA DA SILVA

TÍTULO DO TRABALHO: GESTÃO À VISTA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL:
PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE CONTROLADORIA

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Tenho em anexo para o aluno
Gratuito disponível. Pontos de dados suficientes
para o trabalho. Pode ser aprovado.
Pelo aluno aprovado.

NOTA: 8.0 oit

) ASSINATURA:

Prof. Romualdo Douglas Colauto
Departamento de Contabilidade
Mat. 202087 - 15162532

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 7.6 (SETE INTEIROS E
SEIS DECIMOS)

) ASSINATURA:

CONCEITO FINAL: ()

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA:

DATA: / /

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida.

Seria impossível nominar todas as pessoas que, direta ou indiretamente contribuíram para esta monografia. Contudo, não poderíamos deixar de reconhecer o apoio da Universidade Federal do Paraná (UFPR) para realização deste e agradecer especialmente:

A minha Família: pai, mãe e irmã pelo carinho paciência e compreensão nas varias etapas do trabalho.

Ao Professor Dr. Romualdo Douglas Colauto que me orientou com sabedoria, capacidade e compreensão, fundamentais para a concretização deste trabalho.

E a todos os professores na condução do curso pelo incentivo, compreensão e apoio.

E aos amigos e colegas de pós-graduação que estavam sempre presentes e apoiaram em todos os momentos.

RESUMO

SILVA, D. C. *Gestão à Vista como Ferramenta de Melhoria do Desempenho Operacional: Percepção de Estudantes de Controladoria*. 2012. 41 f. Monografia (Pós-Graduação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

Com o mercado atual sendo cada vez mais competitivo, as empresas sempre estão em busca de melhores resultados, melhorando seus processos, os deixando cada vez mais eficientes, envolvendo todos os colaboradores nesse processo, garantindo assim o comprometimento de todos e o sucesso na execução da estratégia. Esta pesquisa buscou levantar o conhecimento dos alunos de Controladoria da Universidade Federal do Paraná do ano de 2012 em relação aos modelos de avaliação de desempenho e a gestão à vista dos mesmos. Sendo assim, foi efetuado o levantamento do referencial teórico sobre os modelos de avaliação de desempenho mais utilizados e também um referencial sobre gestão à vista, buscando os conceitos de avaliação de desempenho e dos métodos de avaliação, também uma conceituação sobre gestão à vista, demonstrando sua aplicabilidade e a importância do uso dessa ferramenta. Um questionário foi formulado para fundamentar a pesquisa, com oito perguntas fechadas e de múltipla escolha, assim este questionário foi aplicado para noventa pós-graduandos em Controladoria, sendo que desses setenta e nove responderam. Os dados foram tratados e tabulados, desta maneira a pesquisa levantou que em sua maioria os alunos de Controladoria conhecem os métodos de avaliação de desempenho e a gestão à vista deles, conhecendo sua aplicação e utilização no meio organizacional. A pesquisa também levantou que em contraponto os conhecimentos dos alunos as empresas tem feito pouco uso dessas ferramentas, porém na basta os profissionais possuem o conhecimento se as organizações não fazem uso dessas ferramentas.

Palavra-chave: Métodos, Gestão, Avaliação de Desempenho, Gestão à Vista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da pirâmide de desempenho	12
Figura 2 - Modelo Quantum de medição de desempenho de Hronec	13
Figura 3 - Modelos de avaliação de desempenho.....	23
Figura 4 - Utilização dos modelos de avaliação de desempenho.....	24
Figura 5 - Formas de apresentação de indicadores	25
Figura 6 - Utilização da gestão à vista	26
Figura 7 - Conceitos do método de gestão à vista	27
Figura 8 - Conceito da utilização da gestão à vista	28
Figura 9 - Contribuição na melhoria de resultados.....	30
Figura 10 - Processo de comunicação	30

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	4
LISTA DE FIGURAS	5
1 INTRODUÇÃO	4
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo geral	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	5
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 DEFINIÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	10
2.3 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO À VISTA.....	16
2.3.1 Painel de Gestão à Vista	19
2.3.2 Reuniões com utilização da Gestão à Vista	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	23

4.1 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	23
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
5.1 CONCLUSÕES	32
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	33
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A: Questionário da pesquisa	36

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo mostra uma percepção geral da necessidade do envolvimento de toda organização para melhoria dos resultados, e o uso da gestão à vista para suprir essa necessidade. Inicialmente, apresenta-se o problema da pesquisa, após, os objetivos do estudo, e as justificativas da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No mercado atual é crescente a demanda por melhores resultados nas organizações, para que isso ocorra às empresas têm cada dia mais envolvido seus colaboradores nesse processo, fazendo uso de diversas ferramentas de gestão e controle para demonstrar o resultado que empresa está gerando. Essas ferramentas têm também como intuito aumentar o engajamento e o comprometimento dos funcionários nessa busca por um melhor resultado empresarial.

Diante dessa necessidade, algumas empresas têm adotado uma ferramenta de gestão denominada “Gestão à Vista”. O objetivo da ferramenta é disponibilizar as informações necessárias de uma forma simples e de fácil assimilação, com ela os funcionários podem acompanhar o resultado efetivo de seus esforços e tentar implantar as melhorias necessárias para chegar ao resultado esperado pela empresa. A “Gestão à Vista” busca acompanhar e controlar os resultados que estão sendo alcançados buscando uma melhoria continua dos processos visando atingir as metas propostas.

Desta maneira a presente pesquisa demonstra a importância do uso da gestão à Vista nas organizações para se alcançar e atingir as metas desejadas pela empresa, buscando uma maior participação dos colaboradores, disponibilizando informações claras para o cumprimento dessas metas. Para tanto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: **qual o grau de percepção de estudantes de controladoria sobre a gestão à vista de modelos de avaliação de desempenho, para melhoria do processo operacional?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção de estudantes de controladoria sobre a gestão à vista para melhoria do processo operacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar um referencial teórico sobre a gestão à vista como instrumento de controle para melhoria do processo operacional;
- Elaborar um instrumento de coleta de evidências para identificar a percepção de estudantes sobre a gestão à vista; e
- Mapear a percepção de estudantes de controladoria sobre a gestão à vista para melhoria do processo operacional.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nos dias atuais as margens que as empresas vêm alcançando são cada vez mais apertadas, levando as organizações a buscarem cada vez mais maneiras de aperfeiçoar seus processos para aumentar o seu resultado final e atingir as metas desejadas. Nessa busca elas vem fazendo uso de diversas ferramentas de acompanhamento e controle para se obter uma informação mais precisa para a tomada de decisão.

Diante disso, as organizações começaram a perceber a necessidade de engajar todos os seus colaboradores para conseguir melhorar os resultados e atingir as metas propostas, perceberam também que não bastava somente engajar seus funcionários nessa busca, verificaram que precisavam fazer com que os

colaboradores entendessem as metas propostas e conseguissem visualizar os resultados já obtidos. A ferramenta gestão à vista vai ao encontro dessa necessidade de acompanhamento e controle desses resultados.

A partir de então, torna-se necessário analisar e evidenciar se os estudos de controladoria conhecem os modelos de avaliação de desempenho, e a ferramenta gestão à vista, e se eles têm feito uso da gestão à vista como instrumento de transparência e melhoria do desempenho empresarial.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

A pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução ao estudo, bem como o problema levantado, os objetivos geral e específicos, finalizando com a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico. Primeiro, descreve-se a definição de avaliação de desempenho na gestão das organizações. Na sequência, trata-se dos modelos de avaliação de desempenho. Após, é feita a caracterização da gestão à vista, abordando seu papel na organização e, por último, tratando do uso do painel e da reunião como ferramentas de apoio no desenvolvimento da gestão à vista.

No terceiro capítulo são explicitados o método e as técnicas da pesquisa, enfocando o delineamento da pesquisa e a amostra objeto de estudo. Em seguida, discorre-se sobre a coleta dos dados, os procedimentos de análise dos dados coletados.

No quarto capítulo descrevem-se os resultados do estudo e analisam-se a percepção dos alunos de pós-graduação com relação aos modelos de avaliação de desempenho e também seus conhecimentos a respeito da gestão à vista, verifica-se uso desses modelos nas empresas onde os alunos trabalham e se para eles se faz importante o uso dessa ferramenta.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em duas seções. A primeira trata sobre a definição de avaliação de desempenho, abrangendo as definições de alguns modelos. Depois na segunda seção, é realizada a definição sobre a gestão à vista, demonstrando sua importância e suas aplicações.

2.1 DEFINIÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com a competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas, elas cada vez mais têm buscado uma constante inovação em seus processos utilizando-se de novas ferramentas para melhoria da produção e da qualidade dos serviços prestados, objetivando alcançar a excelência empresarial.

Considerando estas razões, as empresas necessitam avaliar o seu desempenho, utilizando ferramentas que dêem suporte para se conseguir chegar aos objetivos traçados. O sistema de avaliação de desempenho se torna importante para que isso ocorra. De acordo com Beuren (1998, p. 77, *apud* Dopuch, Birnberg e Demski 1982, p. 189) “os sistemas de avaliação de desempenho são úteis para prover informação que possa contribuir para melhorar a qualidade de futuras decisões e balizar as tomadas de decisão no período corrente.”

Para que a organização alcance bons resultados, tornando-se mais competitiva, é necessário muito mais que um bom planejamento estratégico. É primordial que o plano e os objetivos traçados sejam cumpridos. Portanto, é de vital importância à avaliação dos resultados alcançados, fazendo uma comparação com os objetivos pré-determinados.

A avaliação de desempenho busca estabelecer um sistema metodológico para acompanhar, controlar e avaliar os resultados obtidos, conforme Pontes (1989, p.13) “a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos indivíduos, e dar feedback a essas pessoas com vistas a torná-las motivadas e

produtivas.” Ou seja, a avaliação de desempenho consiste em uma ferramenta gerencial que ajuda a empresa a ter um processo mais estruturado e a melhorar a eficácia na condução do negócio.

Com as mudanças dos últimos anos no cenário empresarial, as organizações têm buscado um processo mais fidedigno, que permitam a elas atingir os objetivos estabelecidos garantindo a continuidade da organização. Lucena (1992) destaca que as empresas não podem somente se preocupar em oferecer determinado produto ou serviço ao mercado, elas têm que realizar uma análise mais apurada dos resultados obtidos, visando assegurar que objetivos traçados sejam alcançados. Kaplan e Norton (1997, p 21) destacam ainda que “se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição do desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.”

À medida que as organizações mensuram seu desempenho elas necessitam buscar novas estratégias para melhorar suas competências e aumentar seus resultados. Em decorrência desse processo, é preciso buscar uma mão-de-obra mais qualificada, que consiga dar suporte a essas novas necessidades. Diante dessas transformações as empresas têm tentado melhorar o potencial e a qualificação de seus colaboradores, pois isto se torna chave fundamental para que os profissionais tenham maior comprometimento e responsabilidade com resultados a serem alcançados. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 13) “a partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apóiem a estratégia global da unidade de negócios”. Ou seja, a força de trabalho deve estar apta a promover as mudanças necessárias dentro organização para que seja assegurado o alcance das metas e objetivos propostos, (LUCENA, 1992, p. 15) afirma que:

a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio.

Lucena (1992) ainda destaca que o sucesso de uma empresa está estabelecido principalmente na sua competência e capacidade de inovar usando eficientemente sua força de trabalho.

A capacidade de cada colaborador se faz fundamental para o sucesso na melhoria dos processos. Isso tem levado algumas empresas a destinarem parte de seus resultados para o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, buscando mais eficácia e eficiência nas estratégias propostas.

Desse modo a avaliação de desempenho não busca somente acompanhar, controlar, avaliar, ou somente coletar dados, seu principal objetivo busca verificar se a organização está conseguindo concretizar sua missão trazendo suporte na tomada de decisão, promovendo a reestruturação dos processos empresariais, buscando o comprometimento de seus colaboradores, exigindo uma maior capacitação e comprometimento de cada um que esteja envolvido no processo, assegurando que a organização não se desvie da estratégia para atingir seu objetivo final.

O sucesso de uma empresa hoje depende tanto de fatores internos quanto externos, isso significa que o processo de gestão de desempenho deve estar em constante renovação, buscando sempre estimular o controle e o estabelecimento de metas de longo prazo, preparando a organização para competir, sobreviver e crescer no mundo atual. Brandão e Guimarães (2001, p. 12) afirmam que

a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Na organização, ela torna-se um processo presente e de grande importância para o futuro da empresa, pois pode determinar o sucesso ou fracasso organizacional. A gestão do desempenho busca verificar se a corporação está conseguindo atingir as metas estabelecidas, através dos controles busca uma constante melhoria do desempenho organizacional, introduzindo um processo sistemático onde o planejamento, o controle da estratégia, acontece de modo coerente, persistente e paciente, envolvendo todos os setores da organização.

Mediante a análise do desempenho, as organizações conseguem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas. Neste sentido a gestão de desempenho ajuda a acompanhar a execução da estratégia, dando suporte aos

gestores, fornecendo subsídios suficiente para monitorar o desempenho, ajudando os gestores com o feedback necessário a se adaptar as necessidades de mercado.

2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Desde a revolução industrial as empresas vêm desenvolvendo meios para medir e controlar seus processos, pois logo perceberam que medindo e controlando suas atividades conseguiriam se planejar melhor a fim de atingir melhores resultados, Kaplan e Norton (1997, p. 21) afirmam que

medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado” “...Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.”

Durante muitos anos essas atividades transformaram os processos organizacionais criando sistemas de gerenciamento e avaliação dos resultados. Esses sistemas se tornam ferramentas fundamentais na melhoria dos processos, a fim de quantificar os resultados alcançados, estabelecendo os parâmetros necessários para melhoria das atividades.

A seguir expõe-se uma relação sintetizada de diversos modelos de sistemas utilizados, para a medição e avaliação do desempenho.

Modelo DuPont – também conhecido como modelo de lucro estratégico, este modelo foi criado por Frank Donaldson Brown em 1914. A idéia do modelo é utilizar uma técnica que busca determinar todas as áreas responsáveis que contribuam para a formação do desempenho financeiro da empresa, ou seja, é um sistema que reúne todos os componentes que formam a taxa de retorno sobre o ativo total e sobre o patrimônio líquido.

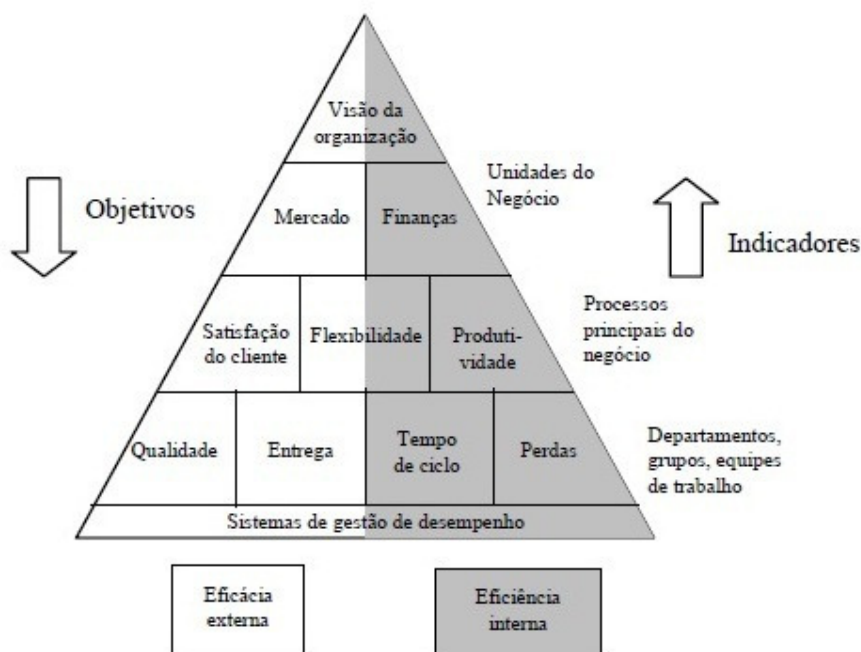
Teoria da Restrição (TOC - Theory of Constraints) – criada pelo físico israelense Dr. Eliyahu Moshe Goldratt no seu livro A Meta, de 1984 – consiste na gestão das atividades que restringem o desempenho da organização, visando à melhoria contínua dos processos por meio do foco em ações gerenciais em todos os elementos que inibem o alcance das metas pré-estabelecidas. De acordo com a TOC, em certo momento no tempo a empresa sempre encontrará pelo menos uma

restrição que irá limitar sua performance em relação à sua estratégia. Para gerir corretamente o desempenho, a restrição deve ser identificada e administrada, sendo que ao longo do tempo a restrição poderá mudar, recomeçando novamente toda a análise.

Melhoria da performance – Desenvolvido em 1989 por Dr. D. Scott Sink e Thomas C. Tuttle. em 1989 – propõe um conjunto de sete critérios de desempenho: qualidade, eficácia, eficiência, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. Neste modelo os autores defendem que desempenho de uma empresa é uma função do complexo inter-relacionamento dos sete critérios. Afirmando também que esse sistema deve servir para o aprimoramento contínuo do desempenho e não apenas para o controle ou monitoramento

Pirâmide de performance – criado por Carol Jean McNair; Richard L. Lynch; Kelvin F. Cross; desenvolvido em 1989 no *Wang Laboratories* de *Massachusetts*, Estado Unidos, inicialmente conhecido como *Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART)*, em 1990 foi revisado e denominado *Performance Pyramid*. Baseado nos conceitos de TQM (Total Quality Management) estabelece quatro níveis de objetivos e medidas, com um sistema de comunicação de duas vias estabelecendo ligação entre a estratégia da empresa e suas operações, o primeiro sendo a comunicação do planejamento organizacional do nível superior passando para o inferior, e segundo partindo dos indicadores obtidos no nível inferior onde todos dados são transmitidos para o nível superior, abaixo segue modelo da Performance Pyramid:

Figura 1 - Modelo da pirâmide de desempenho



Fonte: Navarro (2005,p. 27, *apud* Lynch, Cross, 1995)

Modelo de resultados e determinantes – o modelo surgiu em 1991 elaborado por Fitzgerald e Johnston sugere dois conceitos: O de resultados, relacionados ao desempenho financeiro e a posição competitiva, e o conceito das Determinantes, medidas relacionadas a resultados do desempenho de custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação.

Balanced Scorecard (BSC) – metodologia foi criada pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, inicialmente apresentado como um modelo de avaliação do desempenho empresarial, mas após sua aplicação nas organizações transformou-se em uma metodologia de gestão estratégica, vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e segundo a revista *Harvard Business Review* sendo uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. Seu conceito baseia-se na medição das atividades da empresa alinhando-as com os objetivos da visão estratégica apresentando-se em quatro perspectivas:

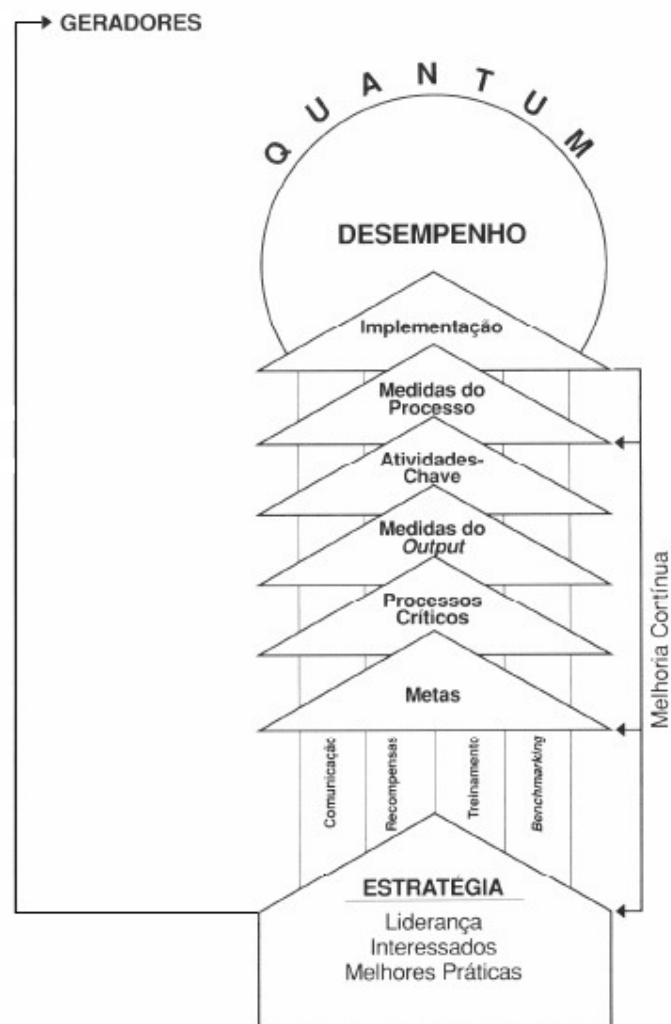
perspectiva financeira; do cliente; processos internos e inovação e aprendizado, o que permite descrever a estratégia de forma muito clara.

Balanced Scorecard de Maisel – com nome similar ao modelo de Kaplan e Norton foi desenvolvido por Lawrence S. Maisel em 1992. Como o BSC de Kaplan e Norton também apresenta quatro perspectivas para medição do desempenho, diferenciando-se unicamente pelo uso da perspectiva de recursos humanos em vez da perspectiva de aprendizagem.

Progresso Efetivo e Medição da Performance - PEMP (Effective progress and Performance Measurement – EP²M) elaborado em 1993 por Christopher Adams e Peter Roberts – apresentam um sistema de mensuração onde é importante não somente a estratégia empresarial, mas também um constante renovação dos processos organizacionais para aprimoramento dos mesmo, proporcionando uma rápida avaliação na tomada de decisão.

Modelo Quantum de Medição de Desempenho – modelo apresentado por Steven M. Hronec em seu livro Sinais Vitais (Vital Signs) de 1993, este método cria uma associação por meio do monitoramento: dos processos, da satisfação dos clientes, do benchmarking de processos e a geração de mudanças por meio de medição do desempenho nas três dimensões: qualidade, tempo e custo. Através deste processo a empresa identifica as atividades críticas, prioridades para desenvolvimento organizacional. Suas principais características são: a visão horizontal, as técnicas de gerenciamento de processo, e sua tendência de melhoria contínua. Abaixo segue o modelo Quantum de avaliação de desempenho:

Figura 2 - Modelo Quantum de medição de desempenho de Hronec



Fonte: Deconto (2001, p. 70, *apud* Hronec, 1995, p. 22)

Navegador Skandia – foi desenvolvido em 1994 por Leif Edvinsson e Michael S. Malone na Skandia uma Companhia de Seguros e Serviços Financeiros da Escandinávia. Este instrumento busca medir o capital intelectual através indicadores com foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco na renovação e desenvolvimento e foco humano. Esse modelo é usado como modelo de planejamento de negócios, fornecendo uma visão geral tanto do passado, como do presente e do futuro.

Modelo Três Níveis de Desempenho – criado em 1994 por Rummler e Brache, o modelo estabelece três níveis de desempenho para avaliação da empresa: nível de organização, nível de processo, e nível de trabalho. Esse

instrumento passa uma visão maximizada da empresa mostrando que desempenho é resultado dos objetivos e ações nos três níveis.

Total Performance Indicators (TPI) – desenvolvido em 1995 por líderes da Sears Roebuck and Company. Esta teoria se apresenta como um sistema organizacional abrangente, pois busca influenciar o comportamento dos empregados, implementando um conjunto de indicadores voltados a direcioná-los a tomar boas atitudes para melhorar os desempenho organizacional. Analisa também a consequência dessas boas atitudes na retenção dos clientes.

Modelo Family Nevada Quality Forum – também conhecido como Processo de Medida de Performance, foi elaborado em 1997 pelo Fórum de Qualidade da Família de Nevada. Apresenta uma abordagem em onze etapas para se medir o desempenho organizacional, estabelecendo que a avaliação do desempenho não seja simplesmente uma coleta de dados, mas sim uma meta pré-estabelecida, construindo um ciclo contínuo para a otimização dos processos melhorando as atividades da empresa.

Modelo Action-Profit-Linkage – formulado em 2000 por Marc J. Epstein; Robert A. Westbrook. É um sistema que busca identificar os fatores que afetam a resultado, fornecendo ao gestor uma ferramenta capaz de avaliar e medir os elementos necessários para se chegar ao lucro e o sucesso. Divide-se em: ações empresariais, produtos e serviços entregues, ações com os clientes e impacto econômico. Assim este modelo ajuda a empresa a compreender as relações de causa entre ação e lucro.

Performance Prism – foi desenvolvido em 2001 na Cranfield School of Management tendo como seus principais pesquisadores Andy Neely e Chris Adms. É um sistema de avaliação da gestão da organização que consiste em cinco perspectivas de desempenho interconectadas, representadas como cinco faces de um prisma que são: satisfação dos stakeholders, estratégias, processos, capacidades e contribuição dos stakeholders.

Kanji Business Scorecard (KBS) – também conhecido como KBS, foi criado por Gopal M. Kanji se baseia na análise de quatro princípios para que a empresa possa garantir a melhoria do seu desempenho, são eles: gestão por fatos, gestão baseada nas pessoas, melhoria contínua da aprendizagem organizacional, e

a satisfação ou sedução do cliente. O KBS é essencialmente direcionado para uma avaliação externa da organização, tendo como relevância o ponto de vista das outras partes interessadas, que são importantes para o crescimento da organização.

European Foundation for Quality Management (EFQM) – conhecido também como Excellence Model, utiliza nove critérios agrupados a trinta sub-critérios, tendo como objetivo avaliar o grau de excelência alcançado pela organização disponibilizando a alta administração ferramentas que lhes permitam o medir o desempenho organizacional.

Como se pode observar na descrição apresentada, há uma grande gama de modelos, muitos não apresentados aqui, mas cada modelo de sistema de medição de desempenho tem funções e características específicas, que por sua vez propõe oferecer ao gestor os elementos necessários para aumentar a vantagem competitiva da empresa, e oferecer um controle real das atividades realizadas pela empresa. Quanto à escolha de um modelo de avaliação, deve ser optado pôr um modelo que reúna características suficientes para atender a necessidade organização.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO À VISTA

Atualmente a comunicação se faz cada vez mais importante, estando mais rápida e dinâmica face às novas tecnologias que vem a cada dia mais integrando a vida das pessoas, o conceito de comunicação segundo Pimenta (2002) nada mais é que uma troca de mensagens entre dois sujeitos. Nas empresas a comunicação tem uma grande importância tornando mais eficaz seus processos, deixando os mais evidentes, de acordo com Pimenta (2002, p. 58)

a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e a concretização de metas e objetivos, além de possibilitar integração e o equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.).

Com o mercado atual sendo cada vez mais competitivo, a comunicação empresarial torna-se de vital importância para que as organizações consigam alcançar seus objetivos, pois ela envolve as mais diversas áreas da empresa, a comunicação empresarial segundo Pimenta (2002, p. 99):

é uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Em função disso Silva e Neto (2000) destacam que a gestão à vista além de dar suporte às decisões da empresa, ela também é um sistema de comunicação, pois ela pode ser vista por qualquer um que trabalhe na organização, ou mesmo alguém que esteja de passagem pela empresa, por sempre estar em local visível. Ou seja, é aquela comunicação que está acessível em uma linguagem clara e concisa disponível para todos que possam vê-la, conduzindo a mudança da cultura organizacional.

Dentro do contexto organizacional a comunicação tem papel fundamental na transmissão das informações, sendo a peça chave na Gestão à Vista, tendo como principal função realizar a interligação entre os objetivos e metas propostos com os resultados já alcançados. Utilizando-se de diversas variáveis a comunicação será parte integrante da estratégia empresarial, ajudando a aumentar a inteligência organizacional na propagação da informação, a fim de se atingir os melhores resultados.

No mundo atual a informação se tornou a grande ferramenta para as empresas, mas somente ela não basta, essa informação tem que ser coletada, analisada e posteriormente usada para uma mudança no ambiente ou postura de trabalho. O principal papel da gestão à vista é fazer essa coleta e análise de dados pois de acordo com Dicionário dos transportes ela:

consiste em um sistema que apresenta as informações necessárias para o gerenciamento por meio de quadros, painéis, indicativos da atividade, de forma a promover a participação de todos no processo de melhoria.

A gestão à vista tem como objetivo envolver todas as pessoas que estão relacionadas ao processo, por meio de informes ela faz com que o colaborador fique ciente do resultado já obtido, ajudando o mesmo a melhorar seus esforços para se conseguir atingir a meta desejada. Nesse sentido Azevedo (2010) destaca que “A gestão à vista objetiva disponibilizar as informações, estratégicas e operacionais, de forma simples, objetiva e constante para o chão de fábrica”, ou seja, a gestão à vista nada mais é que uma forma de comunicação, uma ferramenta com o intuito de deixar todos os colaboradores cientes dos resultados já obtidos, integrando diversas

ferramentas de gestão, buscando sempre uma melhoria continua no processo segundo.

As empresas hoje estão cada dia mais em busca de melhores resultados, fazendo a implantação de processos com um maior enfoque no controle, isso tem exigido uma maior análise desses controles, buscando verificar os resultados obtidos a fim de se estabelecer o caminho a seguir. A sistemática de gestão à vista é uma ferramenta de divulgação, exposição e análise das informações do desempenho da empresa ou setor da organização. Seu principal objetivo é disponibilizar em lugar visível e acessível às informações de vital importância para a identificação e correção de problemas, possibilitando uma maior abertura das oportunidades de melhorias.

A gestão à vista nas empresas não vem unicamente para expor os resultados para os funcionários, mas sim para analisar os resultados obtidos, traçar os objetivos a seguir, e implantar novos processos e controles quando necessários. A sua principal função é gerir a todas as informações disponíveis de forma que possam ser apresentadas de uma maneira sucinta e simples, de forma que todos consigam compreender o que já foi feito, e o que será necessário fazer para alcançar as metas e objetivos estabelecidos. O desenvolvimento e implantação da gestão à vista agiliza a transmissão das informações na organização, principalmente quando a empresa utiliza metas de desempenho, além possibilitar feedback períodos e flexíveis, auxilia na transmissão dos resultados já alcançados.

As informações geradas podem ser disponibilizadas de várias maneiras como: painéis, murais, faixas, cartazes, banners, tabelas, gráficos, lâmpadas, meio eletrônico em geral, e também através da rede de computadores da empresa. Seu intuito é oferecer informações de fácil acesso e fácil compreensão, capazes de auxiliar o desenvolvimento do trabalho diário, aumentando a qualidade e o conhecimento dos processos, para melhorar a autonomia de cada colaborador, enriquecendo os relacionamentos interpessoais e criando um maior compartilhamento das informações, tornando isso uma cultura da empresa.

Deste modo quando se fala em nível de estratégia a gestão à vista irá auxiliar a deixar mais evidente as decisões que foram tomadas, auxiliando os

colaboradores a compreenderem e executarem toda a estratégia traçada cumprindo as metas e objetivos estabelecidos no planejamento.

2.3.1 Painel de Gestão à Vista

Uma das características da gestão à vista é a utilização de painéis onde estarão expostos todos os indicadores de resultado, esse painel tem que ser elaborado de forma sucinta e objetiva, apresentando dados e informações que permitam acompanhar e analisar os resultados. O painel de gestão à vista é uma ferramenta muito eficaz, por meio dela a equipe tem a oportunidade de apresentar toda a gestão da empresa de uma forma integrada, divulgando resultados, missão, visão, valores, metas e planos de ação tornando-se possível acompanhar e analisar todos os resultados já obtidos. Cantidio (2009) destaca que o principal objetivo do quadros é “reduzir informações contraditórias e desconstruídas, reduzir as especulações, as conversas de corredor, melhorar o nível de informação do colaborador e imbuir o colaborador das metas e objetivos da empresa”.

Em função disso na elaboração do painel as informações que estarão contidas nele têm que ser direcionadas ao seu público alvo, ou seja, não haverá resultado efetivo se as informações contidas nele forem desconhecidas, Lima (2008) destaca que os painéis não devem conter informações em demasia, pois acabariam mais atrapalhando do que ajudando.

Os quadros de gestão à vista também ajudam na estimulação da competição saudável entre os colaboradores ou setores da empresa, pois permite estabelecer parâmetros de comparação, possibilitando aos gestores estimular seus funcionários a melhorar os resultados obtidos, favorecendo o benchmarking interno.

Um dos fatores fundamentais no uso dos painéis de gestão à vista é a frequente atualização das informações, pois caso as informações fiquem desatualizadas correrão o risco de ficar sem valor, pois os colaboradores não se importarão mais com o que está escrito ali. A atualização em tempo real irá ajudar a gerar dentro da organização a expectativa por informações novas criando uma disciplina de acompanhamento dos resultados.

Considerando que a gestão à vista reúne uma série de ferramentas os painéis somente são mais uma das ferramentas que a integram a gestão, pois se bem usadas podem trazer bons resultados para a organização, trazendo um comprometimento dos colaboradores com as estratégias estabelecidas, pois irá permitir a inter-comparação, estimulando a melhoria do desempenho.

2.3.2 Reuniões com utilização da Gestão à Vista

Hoje nas empresas os gestores realizam muitas reuniões com as suas equipes a fim de transmitir decisões, resultados e estabelecer padrões a serem seguidos. Quando se fala em reunião tem se o conceito o ato de reunir pessoas, mas ela é muito mais do que isso segundo Bittencourt reunião é:

um processo de decisão coletiva, através do qual os envolvidos, após exposição e discussão de suas idéias conseguem chegar a uma conclusão capaz de atingir as expectativas e objetivos de todos os que mantinham interesse em seus resultados.

Nesse sentido Medeiros (2004) destaca que é importante que reunião tenha foco, pois ela será capaz de trazer novas idéias aos participantes, aumentando seus conhecimentos para assim consecutivamente trazer uma mudança de atitude quebrando os paradigmas dos colaboradores. Em função disso a gestão à vista não se resume unicamente em painéis, outra aplicação muito usada pelas empresas é a reunião de bom dia, essa reunião visa manter os membros informados com foco nas metas e objetivos da empresa, da mesma forma que no painel sua função é transmitir todo o resultado obtido.

Essa ferramenta busca não somente passar informações aos colaboradores, mas também esclarecer todas as duvidas, pois propõem uma maior abertura de conversa entre os gestores e os funcionários, mantendo uma comunicação mais direta. Segundo Bittencourt

é uma oportunidade de compartilhar com pessoas que fazem parte de nosso universo produtivo nossas percepções e visões acerca de assuntos de interesse, como também trocar informações que possam ser agregadas a nossa experiência.

A partir dessa reflexão, pode-se afirmar que a reunião com gestão à vista é uma boa ferramenta para manter a equipe unida, melhorando o senso de comprometimento e a energia das pessoas, pois ajudará a todos seguirem na mesma direção sem deixar que ocorram desvios.

Desta forma a reunião com a utilização da gestão à vista acaba tendo um maior enfoque, atingindo melhores resultados, pois acaba favorecendo uma maior aproximação da equipe, estabelecendo um melhor padrão de relacionamento, fazendo com que todos os colaboradores tenham bem claramente os objetivos traçados pela empresa, e quais serão as decisões a serem tomadas no decorrer da execução da estratégia empresarial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se neste capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, como: a caracterização a pesquisa, a delimitação e os procedimentos de coleta e análise de dados.

Para o presente estudo, utiliza-se a pesquisa exploratória, a pesquisa bibliográfica com abordagem quantitativa. Na linha dos objetivos, decidiu-se pela pesquisa exploratória, que busca proporcionar maior vínculo com o problema apontado, pois conforme Magalhães (2007, p. 27) “é utilizada quando o tema é pouco explorado, quando há poucos conhecimentos, literaturas, informações sobre o problema a ser estudado”

Com relação aos procedimentos optou-se pela pesquisa bibliográfica, que oferece uma base sólida para as explicações a partir de referências teóricas. E quanto ao problema, foi escolhida a pesquisa quantitativa, que segundo Magalhães (2007, p.26) “considera que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”, proporcionando a interpretação das opiniões e informações dos resultados obtidos.

Para a obtenção dos propósitos expostos, além da metodologia e métodos usados, faz-se importante também a aplicação de algumas técnicas para o

enriquecimento de conteúdo e comprovação de fatos. Para a escolha dessas técnicas, foram levadas em consideração as informações que se deseja obter, os objetivos e o universo investigado, utilizado-se um questionário com perguntas fechadas, caracterizando também a pesquisa como uma pesquisa de levantamento, que de acordo com Magalhães (2007) é a listagem de dados de um determinado grupo de interesse diante das informações que se quer obter, e segundo GIL (1999, p.70)

na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Seleciona-se através de procedimentos estatísticos uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetados para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro.

O questionário quanto técnica, é considerado uma forma primária de obter informações, pois os dados a serem coletados não sofreram nenhum tipo de estudo ou análise. Esse vem acompanhado das informações secundárias, que se dão pela técnica de análise e interpretação dos dados.

Quanto à pesquisa de levantamento, optou-se pela aplicação de um questionário com perguntas fechadas, fáceis de decodificar, de múltipla escolha, e questões utilizando a escala *Likert* de 5 pontos. O questionário foi aplicado no dia 05 de maio de 2012, com os 90 alunos de pós-graduação de controladoria do ano 2012 da Universidade Federal do Paraná em Curitiba-PR, para se obter a percepção quanto à gestão à vista de modelos de avaliação de desempenho, para melhoria do processo operacional. Os alunos participantes da pesquisa foram escolhidos por meio de uma amostragem não probabilística por julgamento. A amostragem foi formada com todos os alunos matriculados e participantes do curso que responderam o questionário, de um total de 90 alunos, 79 alunos responderam ao questionário, sendo que 11 não responderam ou não estavam presentes no dia da aplicação do questionário, tendo-se então 87,78% de amostra válida.

Após a coleta de dados, será aplicada a técnica de análise e interpretação dos dados, que é a organização das informações coletadas, de forma a tornar possível a interpretação das repostas referentes ao problema levantado. Esse processo de análise e interpretação, segundo Gil (2002, p.168), segue os seguintes passos: (1) Estabelecimento de categorias; (2) Codificação; (3) Tabulação; (4)

Análise estatística dos dados; (5) Avaliação de generalizações obtidas com os dados; (6) Inferências de relações causais; (7) Interpretação dos dados.

Na sequência apresentada à interpretação torna-se organizada e fácil de analisar criticamente com vistas à obtenção de uma conclusão sobre a questão pesquisada.

4 DESCRIÇÃO E ANALISE DOS DADOS

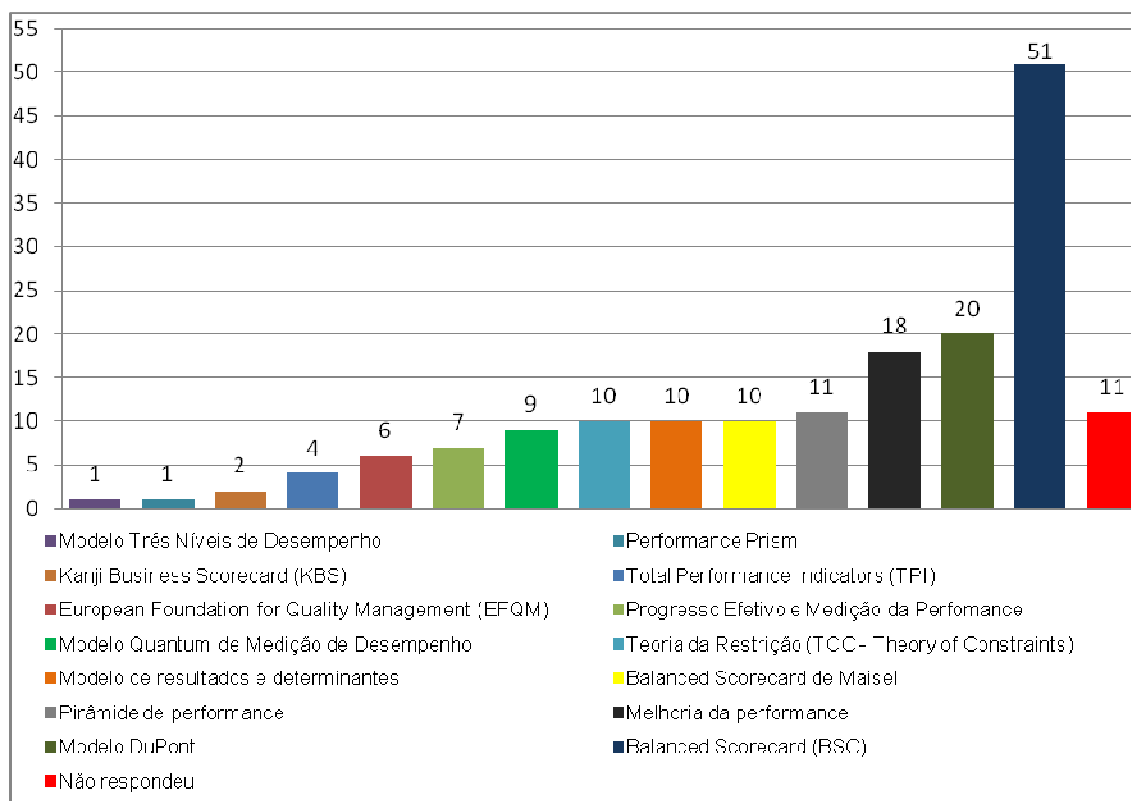
O presente capítulo tem como intenção discutir os dados da pesquisa de campo, com o propósito de compreender se os alunos de controladoria de pós-graduação da UFPR conhecem os modelos de avaliação de desempenho, e sua percepção da gestão à vista desses modelos.

4.1 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo contou com a colaboração dos alunos de pós-graduação em controladoria da UFPR, contribuindo para um maior aprofundamento deste estudo, pois se entende que os mesmos tenham um conhecimento razoável sobre avaliação de desempenho empresarial e das formas de demonstração, pois além de já terem o conhecimento adquirido na graduação, também possuem o conhecimento empírico adquirido através de sua carreira profissional. Para isso, foi utilizado como ferramenta, o questionário, que a seguir apresentar-se-á aplicado a noventa entrevistados, sendo que desse total, setenta e nove responderam ao questionário, e onze não responderam.

Inicialmente foi realizado um levantamento sobre o conhecimento do entrevistado sobre os modelos de avaliação de desempenho. Na figura 3 apresentam-se os resultados sobre a percepção dos investigados sobre os modelos de desempenho empresarial.

Figura 3 - Modelos de avaliação de desempenho

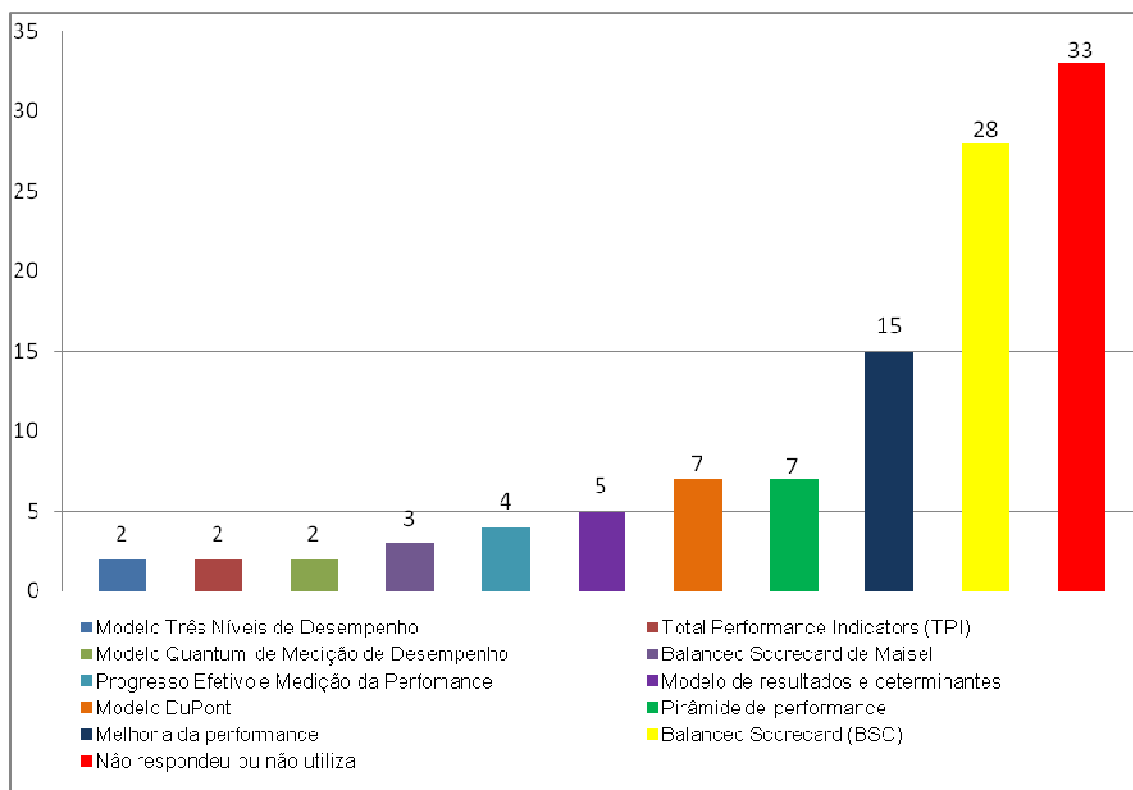


Fonte: Elaborado pelo autor

Dos setenta e nove entrevistados verificou-se que 13,92% não conhecem nenhum dos modelos de avaliação apresentados, os outros 86,08% conhecem pelo menos um ou mais modelos, sendo o mais conhecido entre todos os modelos o Balanced Scorecard (BSC), e houve também modelos que nem foram mencionados. Assim constatou-se que os alunos de controladoria da UFPR de 2012 possuem um conhecimento satisfatório a cerca dos modelos de avaliação de desempenho, pois muitos deles conhecem os modelos citados.

No segundo questionamento buscou-se conhecer os modelos de avaliação de desempenho que a empresa do respondente utilizou. Os resultados são apresentados na figura 4.

Figura 4 - Utilização dos modelos de avaliação de desempenho

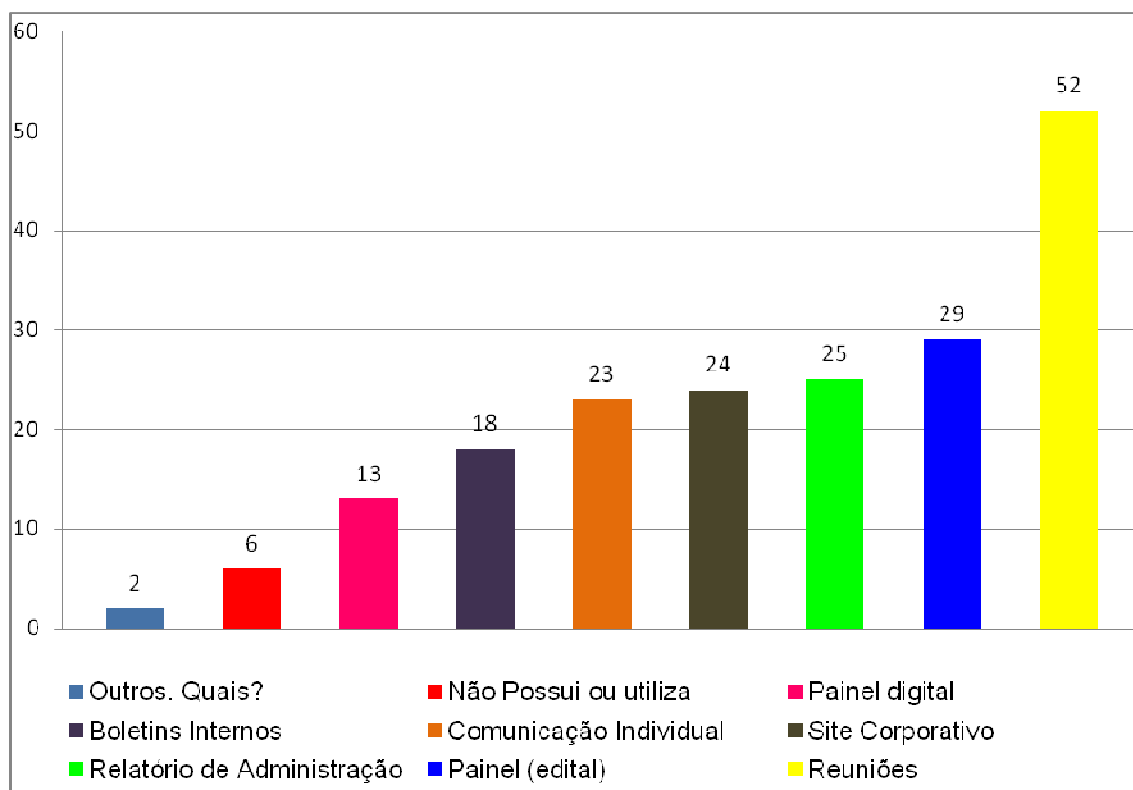


Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à utilização dos modelos de avaliação de desempenho o mais utilizado é o Balanced Scorecard, mas constatou-se que 41,77% dos entrevistados não sabem qual modelo é adotado ou a empresa não utiliza nenhum modelo. Diante desses dados nota-se que adoção de algum método de avaliação de desempenho pelas empresas está sendo um pouco restrito ou pouco difundido na organização. O intuito da gestão à vista é justamente expor a metodologia da avaliação de desempenho e os resultados já obtidos.

Perguntou-se aos alunos de pós-graduação em controladoria, na terceira questão as formas que a empresa onde trabalham apresenta os indicadores de desempenho. Na figura 5 são apresentados os resultados de como as empresas expõem seus indicadores.

Figura 5 - Formas de apresentação de indicadores

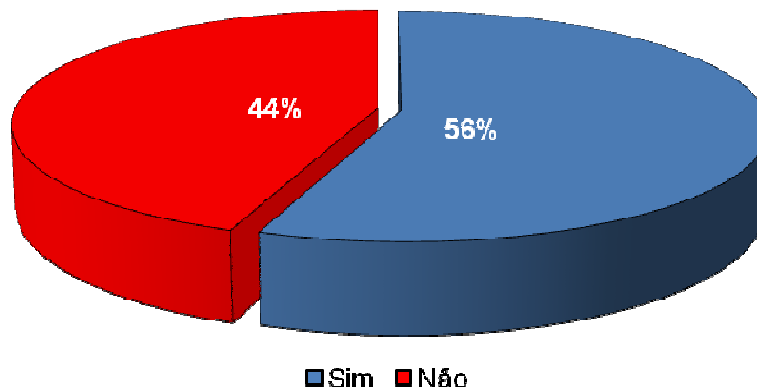


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a figura 5 observa-se que as empresas utilizam mais a reunião como forma de apresentar seus resultados, mas também fazem uso das outras ferramentas, isso demonstra que as empresas estão preocupadas em envolver seus colaboradores na execução de suas estratégias, para que eles possam contribuir de maneira efetiva nesse processo.

Na quarta questão indagou-se os respondentes quanto ao uso da gestão à vista na empresa onde trabalham, buscando averiguar se as empresas tem feito uso dessa ferramenta na execução da estratégia. Os resultados dessa indagação são apresentados na figura 6.

Figura 6 - Utilização da gestão à vista

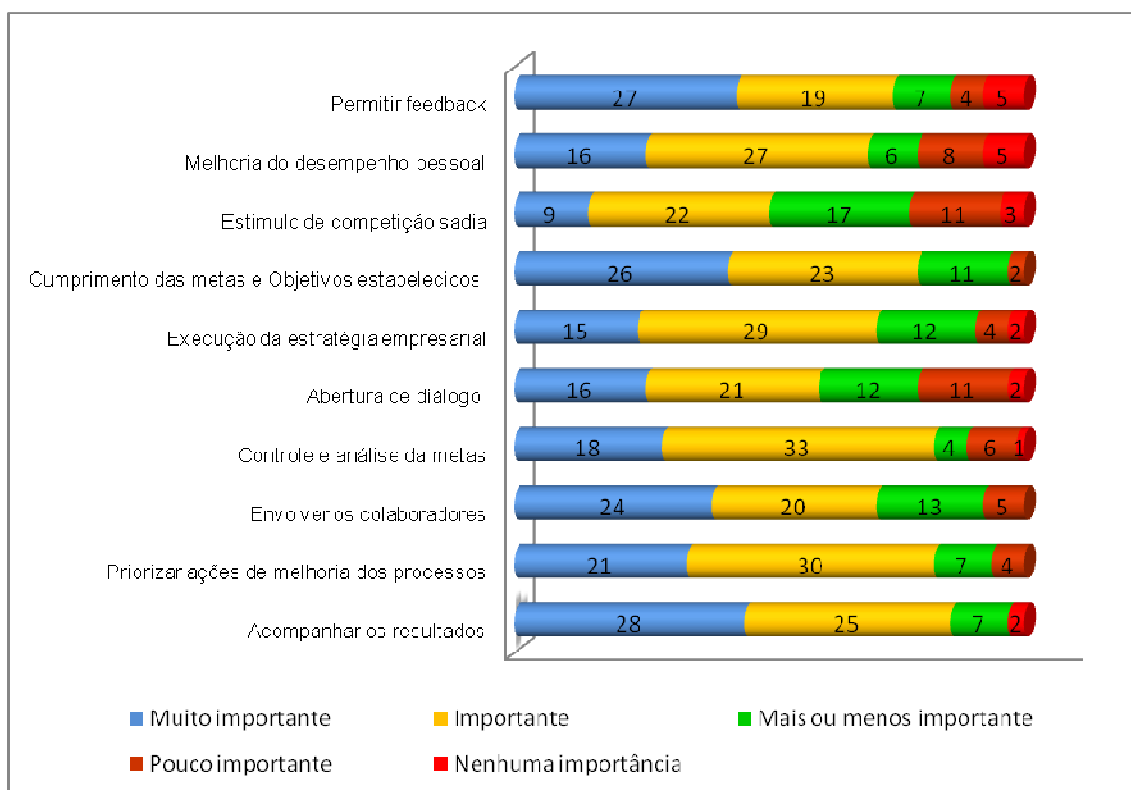


Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à utilização da gestão à vista verificou-se que 56% dos entrevistados informam que suas empresas utilizam-se desse processo, o que demonstra que essa ferramenta ainda está pouco difundida no meio empresarial, sendo uma ferramenta de grande valia na execução e cumprimento das estratégias empresariais ele deveria ser bem mais utilizada pelas empresas.

Na quinta questão, buscou-se verificar qual a visão do respondente quanto à ferramenta gestão à vista, solicitando que os mesmos atribuísem conceito segundo o grau de importância. Na figura 7 são apresentados os resultados da conceituação atribuída pelos respondentes.

Figura 7 - Conceitos do método de gestão à vista

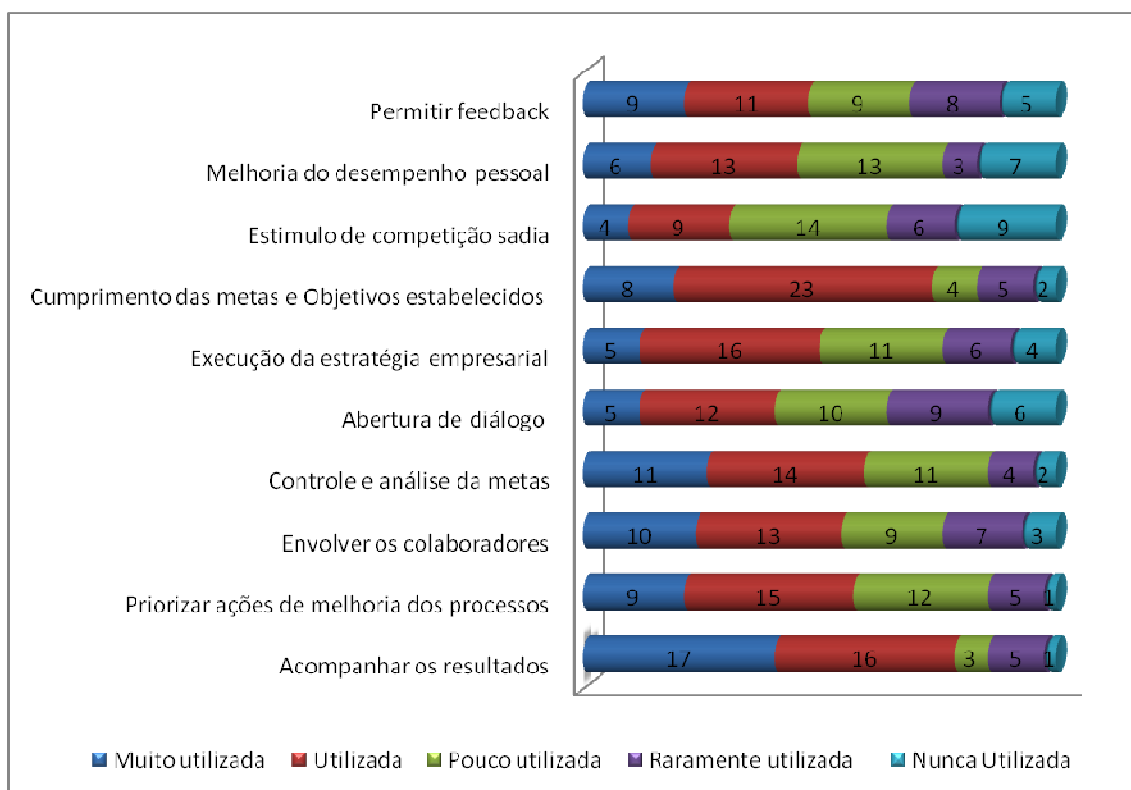


Fonte: Elaborado pelo autor

Na quinta pergunta foram indagados a responder o grau de importância de cada conceito da gestão à vista. Do total de respondentes dezessete não responderam essa questão. Segundo os respondentes a gestão à vista é muito importante para dar feedback e acompanhar os resultados auxiliando no cumprimento das metas e objetivos estabelecidos. No geral todos os respondentes consideram importante o uso da gestão à vista para auxiliar na execução das estratégias empresariais, pois permitiu uma integração de todos os colaboradores nesse processo.

Após verificação de como os respondentes enxergam a gestão à vista, foi solicitado que fossem atribuídos conceitos quanto a uso na organização onde eles desenvolvem suas atividades. Os resultados quanto a grau de utilização da gestão à vista são apresentados na figura 8.

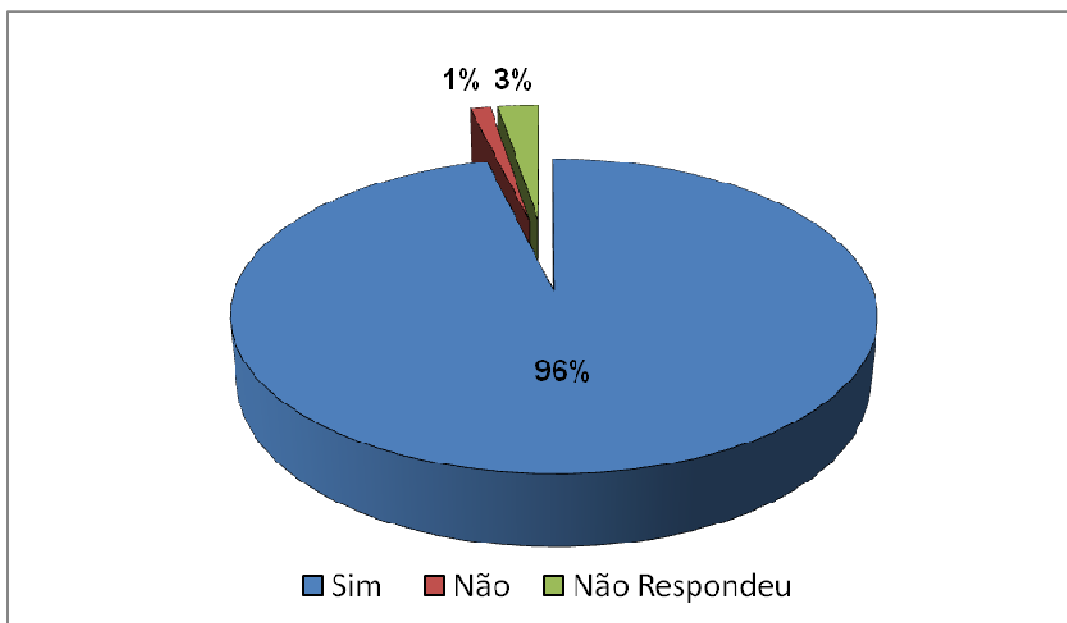
Figura 8 - Conceito da utilização da gestão à vista



Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à sexta pergunta os respondentes foram indagados conceituar quanto utilização da gestão à vista nas empresas onde trabalham. Do total de respondentes trinta e sete não responderam por não ser utilizada essa ferramenta nas suas respectivas organizações. Quanto ao uso observa-se que está sendo aproveitada principalmente para o cumprimento das metas e objetivos propostos pela corporação, sendo que nos outros quesitos está sendo utilizada ou pouco utilizada, isso demonstra que as empresas deveriam buscar fazer um melhor uso dessa ferramenta para auxiliar na criação de um sistema integrado de informações entre colaboradores e diretoria, estabelecendo assim uma conexão entre as estratégias e a execução e cumprimento das metas.

A gestão à vista é uma ferramenta que auxilia na demonstração dos resultados já obtidos pela organização, na sétima questão, os entrevistados foram questionados se uso da gestão à vista contribuiria para divulgação e melhoria dos resultados. Na figura 9 são apresentados os resultados desse questionamento.

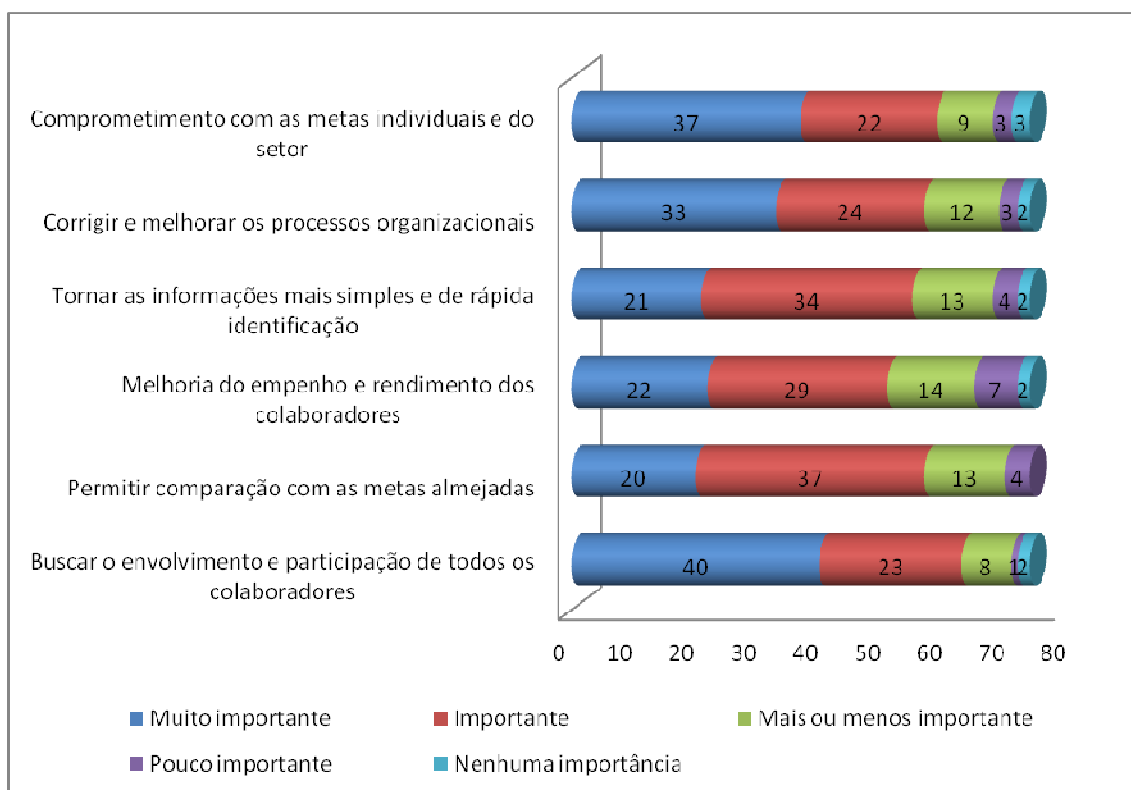
Figura 9 - Contribuição na melhoria de resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

Há um consenso nesta questão, pois a unanimidade dos entrevistados mostra que o uso da gestão à vista ajudaria na propagação da informações dentro da empresa, facilitando assim o entendimento de todos quanto às metas e objetivos propostos no planejamento estratégico.

Na oitava questão foi solicitado aos entrevistados que atribuíssem conceitos quanto à interatividade da gestão à vista como processo de comunicação mais claro. Os conceitos atribuídos pelos respondentes são apresentados na figura 10.

Figura 10 - Processo de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa questão do total de respondente 6,33% não respondeu, do que responderam constatou-se que a maioria considera importante o uso da gestão à vista para melhoria do processo de comunicação dentro da organização, visto que tornaria as informações mais on-line, ou seja, traria as informações importantes mais rapidamente a vista de todos, auxiliando a corrigir e melhorar os processos da empresa, aumentando os desempenhos individuais de cada um e trazendo um comprometimento e um envolvimento de todos os colaboradores no processo de melhoria empresarial.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa procurou verificar a percepção dos alunos de pós-graduação de controladoria da UFPR de 2012 em relação à gestão à vista dos modelos de avaliação de desempenho. O que se observou é que os alunos possuem um bom discernimento sobre os modelos de avaliação de desempenho, e da gestão à vista deles, tendo conhecimentos suficientes para auxiliar as organizações na demonstração dos modelos e colaborar para o estabelecimento de políticas mais claras de comunicação, ajudando a estabelecer uma inter-relação entre os funcionários e as estratégias escolhidas pela empresa.

A gestão à vista tem como objetivo envolver todas as pessoas que estão relacionadas ao processo, deixando as estratégias mais claras a todos os colaboradores da empresa. Nos dias atuais, as empresas que fizerem uso dessa ferramenta terão maiores chances de conseguir atingir a metas desejadas, pois com seu uso a comunicação se torna mais clara, auxiliando os gestores nos processos internos e promovendo uma maior integração entre os colaboradores.

Portanto entende-se que com o uso da gestão à vista é possível verificar em quais âmbitos o processo pode ser melhorado, buscando o envolvimento de todos os colaboradores, permitindo a comparação das metas alcançadas com as almejadas de forma simples e rápida identificação, tornando o trabalho mais objetivo para os funcionários, pois todos saberão o que desenvolver para atingir os objetivos e metas estabelecidas na estratégia.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Considerando o andamento desta pesquisa e os métodos utilizados, a amostra analisada e a revisão bibliográfica aqui apresentada; sugere-se para pesquisas futuras trabalhos mais aprofundados sobre a gestão à vista e seu uso e os impactos dentro da organização.

Sugere-se pesquisar quais os impactos do uso dessa ferramenta nas pequenas empresas, e como as grandes corporações fazem uso na organização. Propõe-se também pesquisar questões sobre a gestão à vista dos modelos avaliação empresarial, pois muitas empresas utilizam esses modelos, mas não os expõem para seus funcionários

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003, 189p.

_____. Gerenciamento da Informação Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1998, 104p.

BITTENCOURT, F. Gerando reuniões produtivas. Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb04Gerando_reunioes_produtivas.htm> acesso em 09/05/2012.

BONELLI, A. R. Jr.; VITOR, V. Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente. 1ªed. São Paulo, Atlas, 2008, 112p.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41 . n. 1. P. 8-15, Jan./Mar. 2001.

CANTIDIO, S. Comunicação como fator de sucesso em projetos organizacionais. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comunicacao-como-fator-de-sucesso-em-projetos-organizacionais/32043/>> acesso em 09/05/2012.

CORRADO, F. M. A Força da Comunicação. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994, 245p.

DECONTO, E. O Emprego de um sistema de mensuração de desempenho empresarial como instrumento de apoio ao controle gerencial de uma indústria metalúrgica. Dissertação de mestrado. Porto Alegre. UFRS, 2001, 123p.

DEMO, P. Pesquisa: princípio científico e educativo. 2ªed. São Paulo: EPU, 1991, 210p.

DICIONÁRIO, De Transportes. Disponível em <<http://danilogs.sites.uol.com.br/dtgestaoavista.htm>> acesso em 01/11/2011.

LIMA, E. E. Gestão à Vista. Disponível em <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=31&canalsub2=101&id=1262> acesso em 12/07/2011.

GIL, A. C. Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2002, 221p.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1999, 206p.

GIL, A. L. Gestão da Qualidade Empresarial. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1997, 195p.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. A estratégia em ação Balanced Scorecard. 8ª edição; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.

LUCENA, M. D. S. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992, 159 p.

MAGALHÃES, L. E. R. O trabalho Científico: da pesquisa à monografia. Curitiba: Fesp, 2007, 170p.

MEDEIROS, L. Reuniões bem-sucedidas contribuem para o sucesso da empresa. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/reunioes-bem-sucedidas-contribuem-para-o-sucesso-da-empresa/73/>> acesso em 09/05/2012.

NAVARRO, G. P. Proposta de sistema de indicadores de desempenho para a gestão da produção em empreendimentos de edificações residenciais. Dissertação de mestrado. Porto Alegre. UFRS, 2005, 163p.

PARANTHAMAN, D. Technical Teacher's Training Institute, Madras. Controle da Qualidade. Tradução Flávio Deny Steffen, São Paulo: McGraw-Hill, 1990, 356p.

PIMENTA, M. A. Comunicação Empresarial. 3ªed. São Paulo: Editora Alínea 2002, 174p.

PONTES, B. R. Avaliação de Desempenho: uma abordagem Sistêmica. 4ªed. rev. e ampl. São Paulo: LTR Editora, 1989, 118p.

PRIBERAM, Dicionário. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/DLPO/>>.

QUALYPRO, Consultoria e Treinamento. Disponível em <http://www.qualypro.com.br/novosite/det_treinamentos.asp?id=391> acesso em 01/11/2011.

ROCHA, R. M. Gestão à Vista. Disponível em <http://horusconsultoria.com/index.php?option=com_content&view=article&id=29:what-is-the-purpose-of-the-collation-selection-in-the-installation-screen&catid=32:artigos&Itemid=37> acesso em 01/11/2011.

SILVA, R. S.; NETO, P. L. O. C. Abordagem Sistêmica do Gerenciamento pelas Diretrizes: Conceituação e Aplicação. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 7, n.1, p. 43-55, abr. 2000.

APÊNDICE A: Questionário da pesquisa

Prezados Estudantes

Estamos desenvolvendo uma pesquisa para mapear a percepção de estudantes do Curso de Especialização em Controladoria da Universidade Federal do Paraná (UFPR), sobre gestão à vista de modelos de Avaliação de desempenho para melhoria do processo operacional das organizações.

1 – Assinale os modelos de Avaliação de desempenho empresarial que você conhece:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Modelo DuPont | <input type="checkbox"/> Navegador Skandia |
| <input type="checkbox"/> Teoria da Restrição (TOC - Theory of Constraints) | <input type="checkbox"/> Modelo Três Níveis de Desempenho |
| <input type="checkbox"/> Melhoria da performance | <input type="checkbox"/> Total Performance Indicators (TPI) |
| <input type="checkbox"/> Pirâmide de performance | <input type="checkbox"/> Modelo Family Nevada Quality Forum |
| <input type="checkbox"/> Modelo de resultados e determinantes | <input type="checkbox"/> Modelo Action-Profit-Linkage |
| <input type="checkbox"/> Balanced Scorecard (BSC) | <input type="checkbox"/> Performance Prism |
| <input type="checkbox"/> Balanced Scorecard de Maisel | <input type="checkbox"/> Kanji Business Scorecard (KBS) |
| <input type="checkbox"/> Progresso Efetivo e Medição da Performance | <input type="checkbox"/> European Foundation for Quality Management (EFQM) |
| <input type="checkbox"/> Modelo Quantum de Medição de Desempenho | |

2 – Assinale quais modelos de Avaliação de Desempenho sua empresa utiliza ou já utilizou:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Modelo DuPont | <input type="checkbox"/> Navegador Skandia |
| <input type="checkbox"/> Teoria da Restrição (TOC - Theory of Constraints) | <input type="checkbox"/> Modelo Três Níveis de Desempenho |
| <input type="checkbox"/> Melhoria da performance | <input type="checkbox"/> Total Performance Indicators (TPI) |
| <input type="checkbox"/> Pirâmide de performance | <input type="checkbox"/> Modelo Family Nevada Quality Forum |
| <input type="checkbox"/> Modelo de resultados e determinantes | <input type="checkbox"/> Modelo Action-Profit-Linkage |
| <input type="checkbox"/> Balanced Scorecard (BSC) | <input type="checkbox"/> Performance Prism |
| <input type="checkbox"/> Balanced Scorecard de Maisel | <input type="checkbox"/> Kanji Business Scorecard (KBS) |
| <input type="checkbox"/> Progresso Efetivo e Medição da Performance | <input type="checkbox"/> European Foundation for Quality Management (EFQM) |
| <input type="checkbox"/> Modelo Quantum de Medição de Desempenho | |

3 – Assinale quantas formas de apresentar indicadores de desempenho são utilizadas na empresa onde você trabalha:

- () Painei (editai)
- () Painei digital
- () Site Corporativo
- () Reuniões
- () Comunicação Individual
- () Relatório de Administração
- () Boletins Internos
- () Outros. Quais? _____

4 – Gestão à vista consiste em um sistema que apresenta as informações necessárias para o gerenciamento por meio de quadros, painéis, indicativos da atividade, de forma a promover a participação de todos no processo de melhoria. Na empresa onde você trabalha é utilizado essa ferramenta?

- () Sim
- () Não

5 – Caso você conheça o método de gestão à vista, atribua conceitos de (1) a (5) segundo seu grau de importância.

(5) Muito importante	(4) Importante	(3) Mais ou menos importante
(2) Pouco importante	(1) Nenhuma importância	

- () Acompanhar os resultados
- () Priorizar ações de melhoria dos processos
- () Envolver os colaboradores
- () Controle e análise da metas
- () Abertura de diálogo
- () Execução da estratégia empresarial
- () Cumprimento das metas e Objetivos estabelecidos
- () Estimulo de competição sadia
- () Melhoria do desempenho pessoal
- () Permitir feedback

6 – Atribua conceitos de (1) a (5) à Gestão à Vista, segundo seu grau de utilização na empresa onde trabalha.

(5) Muito utilizada	(4) Utilizada	(3) Pouco utilizada
(2) Raramente utilizada	(1) Nunca Utilizada	

- () Acompanhar os resultados
- () Priorizar ações de melhoria dos processos
- () Envolver os colaboradores

- () Controle e análise da metas
- () Abertura de diálogo
- () Execução da estratégia empresarial
- () Cumprimento das metas e Objetivos estabelecidos
- () Estimulo de competição sadia
- () Melhoria do desempenho pessoal
- () Permitir feedback

7 - A implantação do sistema de Gestão a vista tem como foco principal a demonstração da avaliação dos resultados. Em sua opinião, a gestão à vista como ferramenta de gerenciamento facilitaria a divulgação das informações dentro da organização contribui para melhorias no resultados?

- () Sim
- () Não

8 – A Gestão a vista proporciona maior interatividade entre a organização e o funcionário, visto que as informações seriam repassadas de maneira mais clara. Atribua conceitos de (1) a (5) quanto a processo de comunicação:

(5) Muito importante
(2) Pouco importante

(4) Importante
(1) Nenhuma importância

(3) Mais ou menos importante

- () Buscar o envolvimento e participação de todos os colaboradores
- () Permitir comparação com as metas almejadas
- () Melhoria do empenho e rendimento dos colaboradores
- () Tornar as informações mais simples e de rápida identificação
- () Corrigir e melhorar os processos organizacionais
- () Comprometimento com as metas individuais e do setor